



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE CONTROLE
INTERNO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

**THAINARA PERDIZ DE JESUS BORBA
20275130**

PROF. ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, novembro de 2006.

THAINARA PERDIZ DE JESUS BORBA

**ENDOMARKETING:
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO DO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
ADMINISTRAÇÃO do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, novembro de 2006.

THAINARA PERDIZ DE JESUS BORBA

**ENDOMARKETING:
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO DO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

**Monografia apresentada como um
dos requisitos para conclusão do
curso de ADMINISTRAÇÃO do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília**

Prof. Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, de de 2006.

Banca examinadora:

**Professor Marcelo Gagliardi
Orientador**

**Professor(a)
Examinador(a)**

**Professor(a)
Examinador(a)**

“Para que possam sobreviver, os líderes devem deixar de ser os condutores autoritários do passado e converter-se em integrantes das equipes do futuro”.

Peter Drucker

Dedico este trabalho a minha família,
especialmente a minha mãe, Roseli que
sempre esteve ao meu lado me apoiando.

Agradeço,

A Deus, por estar sempre ao meu lado e permitir a realização deste sonho.

A minha família pela dedicação, amor e carinho.

Ao Professor Orientador Marcelo Gagliardi, pois sem a ajuda do qual este trabalho não teria se concretizado.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GRID – Grupo Interno de Diagnóstico

STJ – Superior Tribunal de Justiça

SCI – Secretaria de Controle Interno

TCU – Tribunal de Contas da União

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes e resultados do conceito de marketing.....18

Figura 2 – Organograma da Secretaria de Controle Interno.....34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tabela Endomarketing.....	38
Quadro 2 – Tabela Aplicação.....	39
Quadro 3 – Tabela Envolvimento.....	40
Quadro 4 – Tabela Cliente Interno.....	41
Quadro 5 – Tabela Hierarquia.....	42
Quadro 6 – Tabela Motivação.....	43
Quadro 7 – Tabela Sociabilidade.....	44
Quadro 8 – Tabela Diretoria.....	45
Quadro 9 – Tabela Informação.....	46
Quadro 10 – Tabela Comunicação.....	47
Quadro 11 – Tabela Inovações.....	48
Quadro 12 – Tabela Ambiente de Trabalho.....	49

RESUMO

Esta monografia apresenta as principais idéias sobre o Endomarketing ou marketing interno. Essa ferramenta de gestão vem sendo empregada cada vez mais pelo setor de serviços e pretende oferecer um ambiente interno motivador, de forma que seus funcionários conheçam todos os objetivos da organização e melhorem o nível de comunicação com outras hierarquias. O marketing interno propõe uma integração dos funcionários com os processos internos da estrutura organizacional, bem como a melhoria das relações interpessoais. O endomarketing apóia-se na idéia de que os funcionários podem contribuir muito para o aumento da produtividade, desde que a empresa crie condições propícias para isto. Este trabalho teve como principal objetivo demonstrar as características do endomarketing, as quais podem contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho na Secretaria de Controle Interno do Superior Tribunal de Justiça. A pesquisa aplicada na monografia teve cunho exploratório, focando em um estudo de caso no Superior Tribunal de Justiça – STJ, mais especificamente na Secretaria de Controle Interno – SCI. Utilizou-se a técnica de aplicação de questionários, composto de perguntas fechadas para levantamento de dados. O embasamento teórico foi composto a partir de referências bibliográficas e sites que abordavam o tema em questão. Foram apresentados pontos relevantes como: conceitos de marketing, endomarketing, suas características e fundamentos, contribuição da área de recursos humanos ao programa, instrumentos utilizados, fases para sua implementação, avaliação e resultados adquiridos. Desta forma, por meio dos questionários avaliados, foi possível concluir a importância do endomarketing nas organizações públicas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 METODOLOGIA.....	15
3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	17
3.1 Marketing.....	17
3.2 Conceitos e principais características do endomarketing.....	19
3.3 Objetivos e fundamentos do endomarketing.....	20
3.4 Recursos Humanos e endomarketing.....	21
3.5 Marketing interno e motivação.....	22
3.6 Endomarketing e comunicação.....	24
3.7 Planejamento de um programa de endomarketing.....	26
3.8 Avaliação do programa de endomarketing.....	29
3.9 Resultados adquiridos.....	30
4 ESTUDO DE CASO.....	32
4.1 Histórico.....	32
4.2 Endomarketing na organização.....	34
4.3 Questionário.....	36
4.4 Análise de crítica.....	50
4.5 Discussão teórica.....	51
5 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

APÊNDICE.....	58
---------------	----

1 INTRODUÇÃO

As organizações nas últimas décadas têm vivido inúmeras mudanças nos cenários empresariais. A partir do início do século XX, as empresas iniciaram estudos para discutir os fundamentos que levariam a melhoria da qualidade no ambiente de trabalho.

As instituições, hoje, sabem da importância de funcionários motivados e bem informados nas interações e realizações do trabalho e conseqüentemente o sucesso do mesmo. O endomarketing é a principal ferramenta utilizada para trabalhar a informação correta e a motivação como maneira de trazer a interação e a satisfação entre o público interno e o externo e conseqüentemente o lucro para a empresa, ou seja, é o marketing voltado para dentro da organização.

O mercado de trabalho assistiu à mudança da denominação “empregado” para “funcionário” e mais recentemente para “colaborador” à medida que as organizações se conscientizaram da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir suas metas, manter uma imagem adequada e programar a qualidade nos processos.

O ponto de partida rumo à lealdade entre funcionário e o objetivo da organização, sempre buscando a harmonia com os objetivos individuais das pessoas, com o fortalecimento deste vínculo entre empresa e funcionário, que resulta em uma melhor valoração da empresa no mercado.

Várias são as formas de ferramentas gerenciais usadas pela área de recursos humanos ao longo dos anos; algumas vezes, contando com ajuda das áreas de comunicação ou comercial. Porém, o mercado começou a perceber que os conhecimentos, a experiência e a lealdade dos funcionários é patrimônio intangível que merecia a mesma atenção especial que o marketing conferia aos clientes da empresa, e assim se fortaleceu a noção de cliente interno.

Desta forma, o ser humano tornou-se o elemento principal de toda a mudança que venha a ocorrer, sendo assim, o endomarketing surge neste campo como

instrumento de orientar todos que fazem parte da organização para voltarem suas metas e objetivos, obtendo o máximo de desempenho, ampliando as possibilidades de chegarem juntos aos resultados esperados.

O endomarketing pode ser aplicado tanto em instituições públicas quanto privadas. No presente trabalho, será dado enfoque à Secretaria de Controle Interno do Superior Tribunal de Justiça, que tem com prioridade aumentar o grau de satisfação pessoal e profissional, com uma integração maior ao trabalho.

A escolha do tema surge da necessidade de conhecer e melhorar a interação e motivação dos funcionários, visando obter um ambiente com maior produtividade e qualidade, interagindo objetivos organizacionais com objetivos pessoais. Surge então, o interesse pelo estudo da ferramenta voltada para o cliente interno - o endomarketing e a necessidade de se criar na Secretaria de Controle Interno do STJ, um programa que torne o funcionário mais comprometido com a organização, melhorando aspectos motivacionais. Sendo assim, é possível unir a teoria com a prática vivenciada na organização.

Este estudo tem como objetivo geral demonstrar as características do endomarketing que podem contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho na Secretaria de Controle Interno do Superior Tribunal de Justiça. Os objetivos específicos são apontados a seguir:

- a) Apresentar conceitos de Marketing aplicado a organizações;
- b) Apresentar conceitos de Endomarketing visando à satisfação dos clientes internos;
- c) Analisar o ambiente interno da Secretária de Controle Interno do Superior Tribunal de Justiça.

O problema identificado na pesquisa foi: o endormarketing pode contribuir para a melhoria da qualidade no ambiente de trabalho da Secretaria de Controle Interno do Superior Tribunal de Justiça?

A primeira parte desta monografia apresenta uma introdução do que será abordado durante todo o trabalho. Apresentam-se também os objetivos gerais e

específicos e o levantamento do problema. A segunda parte tratará da metodologia, apresentando o tipo de pesquisa, os métodos de abordagem, métodos de procedimento e as técnicas de pesquisa. A terceira parte da monografia traz o embasamento teórico, visando a apresentação dos conceitos teóricos relacionados ao marketing aplicado à administração, endomarketing e o ambiente de trabalho da Secretaria de Controle Interno.

2 METODOLOGIA

Para a elaboração desta monografia, foi utilizada uma metodologia de caráter bibliográfico no qual se buscou embasamento teórico necessário para justificar a aplicação dos princípios do endomarketing.

Segundo Rampazzo (2002, p.58):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em livros e revistas. Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

A pesquisa bibliográfica será feita por meio da leitura de livros sobre conceituação de Marketing em um contexto de orientação, enfocando o Marketing Interno como ferramenta gerencial, capaz de gerar um ótimo ambiente de trabalho.

Como método de procedimento utilizado foi o método monográfico. Para Rampazzo (2002, p.127):

Considera-se monografia aquele trabalho que reduz sua abordagem a um único assunto, a um único problema, com um trabalho especificado. Assim, o trabalho monográfico se caracteriza mais pela unicidade e pela delimitação do tema e pela profundidade do tratamento do que por seus eventuais valores didáticos, extensão e generalidade.

Foi utilizado ainda um estudo de caso, com realização de pesquisa documental, consultando em jornais, revistas e pesquisas bibliográficas, utilizadas para levantar respaldo teórico do assunto abordado.

A pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica. A diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto, a pesquisa bibliográfica utiliza-se das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam um tratamento analítico ou que podem ser revistos de acordo com os objetivos da pesquisa.

O método de procedimento utilizado nesta monografia foi o dedutivo que consiste na construção de conjecturas e devem ser submetidas a testes. Conforme Rampazzo (2002, p.38), “o método dedutivo leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro, mas por outro lado é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exceder as premissas”.

Foi utilizada a técnica de aplicação de questionário com questões fechadas dirigidas aos entrevistados sobre os aspectos relevantes da aplicação do endomarketing, para a coleta de informações.

O universo da pesquisa consiste nos servidores da Secretaria de Controle Interno que totalizam 43 pessoas.

Caracterizando se em um censo, a técnica de amostragem levou em conta todos os servidores da Secretaria de Controle Interno, com vista a verificar o se endomarketing pode contribuir para a melhoria da qualidade no ambiente de trabalho.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Para ter mais clareza a respeito dos conceitos que estamos utilizando nesta monografia, convém começar abordando o próprio marketing. Entretanto, Esta abordagem não visa um estudo aprofundado e específico do marketing, já que o assunto central é endomarketing.

3.1 Marketing

O marketing é uma das mais poderosas ferramentas empregadas pela organização em sua luta diária pelo crescimento e sobrevivência. Segundo a *American Marketing Association* (apud, COBRA, 1992, p.34) tem adotado como oficial a seguinte definição: “Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, definição de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os indivíduos, às organizações e à sociedade”.

Essa definição ressalva que o objetivo do marketing é satisfazer às necessidades do cliente. Portanto, o primeiro passo é encontrar um segmento que se deseja atingir e identificar suas necessidades, para que bens e serviços apropriados sejam desenvolvidos.

Para Kotler (1998, p.37), o conceito de marketing “assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”.

O conceito de marketing fundamenta-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, marketing integrado e rentabilidade.

Ainda, segundo Kotler (2005, p.13):

O marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com rentabilidade. O

marketing identifica necessidades e desejos insatisfeitos. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o seu potencial de lucro. Identifica com precisão quais segmentos a empresa tem capacidade de servir melhor, além de projetar e promover os produtos e serviços adequados.

Segundo Etzel *et al.* (2001, p.11), o conceito de marketing “ênfatisa a orientação ao cliente e a coordenação das atividades de marketing para se alcançar os objetivos de desempenho da organização”.

O conceito de marketing é baseado em três crenças que estão ilustradas na figura (ETZEL *et al.*, 2001, p.11):

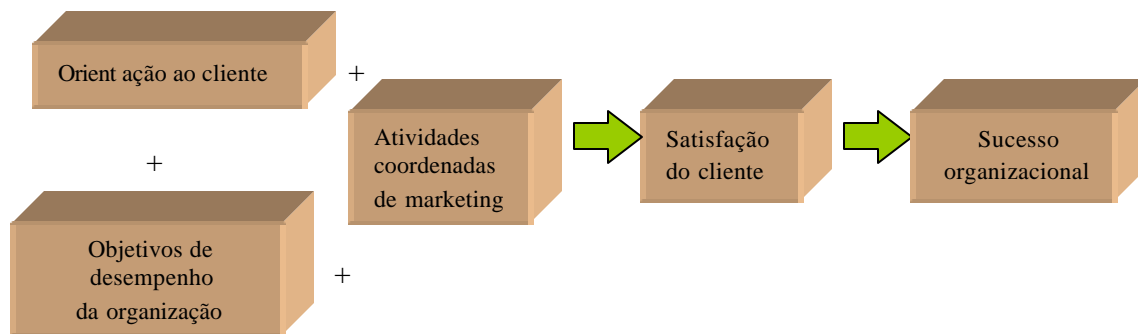


Figura 1: Componentes e resultados do conceito de marketing.
Fonte: Etzel (2001, p.11).

Conforme Cobra (1992, p.35), o papel do marketing é:

Identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gere resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Percebe-se que os autores citados focam o conceito de marketing na identificação das necessidades e desejos dos clientes e potenciais clientes. Estas necessidades e desejos são satisfeitos mediante a compra de produtos ou serviços. Assim, o marketing procura interagir perfeitamente consumidor-produto ou serviços oferecidos.

Apesar de direcionar as atividades das empresas às necessidades dos clientes, o marketing precisa de uma atuação profissional voltada para a coordenação de todos os esforços empresariais, no sentido de atingir objetivos globais das organizações, como o aumento da lucratividade, sua ampliação

geográfica, aumento da satisfação do consumidor, conseqüentemente maior fidelização.

3.2 Conceitos e principais características do endomarketing

O endomarketing ou marketing interno está se tornando uma ferramenta de extrema importância para as organizações, pois é capaz de revolucionar todos os processos dentro de uma empresa, trazendo como conseqüências a sua correta aplicação, ganhos para empregados e empregadores.

De acordo com Brum (2005, p.03), “a palavra ‘*endo*’ provém do grego e quer dizer ‘ação interior ou marketing pra dentro’, por essa questão, trabalha-se o cliente interno das organizações para então conseguir chegar aos resultados esperados com os clientes externos “.

Ainda, segundo Brum (2005, p.15), a definição de endomarketing coincide com seu principal objetivo, que é “fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua”.

Para Bekin (2005, p. XVI) o endomarketing pode ser conceituado como:

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro. [...] É considerar um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado.[...]

O endomarketing tem sido cada vez mais uma necessidade para as empresas, que desejam um maior crescimento e melhor fixação no mercado. Brum (2005, p.16), apresenta a seguinte definição: “[...] conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender sua própria imagem a funcionários e familiares”.

Bekin (*apud Endomarketing*, Internet 2006) define o endomarketing:

É uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, o normalmente utilizado pelas empresas para abordagens ao mercado, para uso no ambiente interno das corporações.

Conforme Cerqueira (2002, p.51) em suas definições propõe o endomarketing como sendo “[...] projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários como desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias”.

De forma geral, os conceitos de marketing interno citados acima abrangem os aspectos de motivação de funcionários, comprometimento e comunicação.

3.3 Objetivos e fundamentos do endomarketing

De acordo com Bekin (2005, p. 47) o objetivo do endomarketing é:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim sua imagem e seu valor de mercado.

Para Bekin (2005, p. 47) define que a principal função do endomarketing “é integrar a noção de cliente e seus valores nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos”.

O endomarketing fortalecer as relações internas da empresa de modo a integrar o cliente com seu público interno, compartilhando itens de gestão, metas, resultados, produtos, serviços para um melhor desempenho nos mercados em que atua.

Para que a empresa alcance os principais objetivos do endomarketing, é importante que o marketing empresarial por ela desenvolvido seja eficiente. Esta área deverá externar as várias atividades que são realizadas pelas equipes de funcionários da empresa, bem como a que estão em desenvolvimento. Isto trará a empresa um aumento de produtividade pessoal e operações em desenvolvimento, com melhoria na qualidade dos produtos e serviço. Estas ações de marketing levam

a empresa a ter uma boa imagem no mercado, sendo um dos principais objetivos do endomarketing.

Conforme Cerqueira (2002, p.51) os objetivos do marketing interno são:

- ✓ Prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- ✓ Manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento de pessoas;
- ✓ Obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- ✓ Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- ✓ Melhoria do relacionamento interpessoal;
- ✓ Estabelecimento da administração participativa;
- ✓ Implantação de ações gerencias preventivas.

A utilização do endomarketing promove uma melhor comunicação dentro da empresa, levando a um melhor relacionamento entre os empregados. O estabelecimento desta base motivacional traduz o comprometimento entre os funcionários, e deles com o sistema organizacional.

3.4 Recursos humanos e endomarketing

As áreas de Recursos Humanos das empresas fornecem elementos para a composição de políticas e planos de endomarketing a partir da análise detalhada da formação, comportamento e nível de comprometimento das pessoas que compõem seus públicos internos.

Segundo Silva (*apud Integrando R.H. no Conceito de Marketing Internet*, 2006) no conceito de marketing, o profissional de RH ao participar do programa de endomarketing, contribui nas seguintes áreas:

- ✓ Treinamento: identificar as necessidades e contribuindo para a entrada de um novo ou futuro colaborador;
- ✓ Seleção: selecionar candidatos de acordo com o perfil e os objetivos da empresa;
- ✓ Planos de Carreira: contribuem para o endomarketing à medida que mantém as funções do cargo em questão;
- ✓ Trabalho em equipe: voltando para a valorização do indivíduo que realiza as atividades dentro do grupo;
- ✓ Liderança: trabalha com o grupo e para o grupo, voltado à criação de novos líderes;
- ✓ Comunicação: o profissional atua, verificando as falsas informações que ordem circular no ambiente de trabalho;

- ✓ Motivação: estabelecendo um processo permanente de motivação ao cliente interno.

Levando em conta que as organizações são aglomerações humanas, congregando interesses comuns e ao mesmo tempo divergentes, pode-se dizer que a complexidade na gestão de pessoas e o seu direcionamento dentro do universo empresarial são causa da atuação do endomarketing para conseqüentemente obter dos resultados esperados.

3.5 Marketing Interno e Motivação

No ambiente de trabalho é onde encontra-se os mais variados tipos de comportamentos pessoais e as mais diversas atitudes individuais. Neste universo é possível relacionar os fatos cotidianos e sua afinidade com o desenvolvimento das obrigações funcionais.

A motivação pertence ao indivíduo, isto é, está dentro de cada um de nós. O papel do líder é identificar o que motiva as pessoas e ajudá-las a encontrar suas habilidades, facilitando seus desenvolvimentos no ambiente de trabalho. O líder passa a ser observador e deve estar atento a tudo que se passa com os membros da sua equipe.

Usando de técnicas de incentivo e ao mesmo tempo sendo ouvinte de cada um dos seus liderados, o líder analisa o que cada indivíduo tem a dizer sobre seus valores, crenças, hábitos e planejamento futuro para depois, diante do perfil traçado, fazer sua avaliação, correlacionando os objetivos da empresa com os dos individuais que atuam nessa, gerando, assim uma maior motivação para o desempenho de suas funções.

Conforme Brum, (2005, p.28) a motivação é decorrente de procedimentos bem simples como:

- ✓ Dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
- ✓ Cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita;
- ✓ Enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho;
- ✓ Solicitar suas idéias, mostrando o quando são importantes para a empresa;
- ✓ Envolvê-lo nas questões e decisões relacionadas com seu trabalho e com sua área de atuação.

As empresas desenvolvem inúmeras estratégias para criarem programas de motivação voltados para os funcionários. Momentos de integração são, portanto grandes exemplos que contribuem para a satisfação dos funcionários. As festas e os acontecimentos sociais são importantes para que as pessoas sejam encorajadas a conhecer uns aos outros e a conviver em situações fora do ambiente de trabalho. É igualmente fácil motivar funcionário quando a direção da empresa servir-lhes como exemplo pessoal e/ou profissional (BRUM, 2005).

O marketing interno contribui para que estes programas de motivação sejam implementados com sucesso nas corporações. Segundo Brum (2005, p.28), “tudo o que é feito na organização tendo como objetivo a aproximação empresa/funcionário, do programa mais sofisticado a ação mais simples, está inserido no contexto de endomarketing”.

Mas, mesmo realizando todos os pré-requisitos citados, a motivação necessita de informação para que esta aconteça. Sem informações coerentes, lógicas, claras, verdadeiras, centrada e bem desenvolvida torna-se difícil motivar os funcionários, mesmo que os benefícios e incentivos sejam excelentes.

Para Brum (2005, p.29), “o mérito da empresa está em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva”.

Os gerentes devem, então, ser orientadas a trabalhar com técnicas de endomarketing, sugerindo aos seus funcionários coerência e determinação, na adoção de posturas claras perante a própria vida e também em relação à empresa na quais estão atuando.

Se a motivação se origina no desejo de se satisfazer uma necessidade, não havendo necessidade, não haverá motivação. Pelo contrário, a reação normal da pessoa, quando compelida a uma atividade não resultante de um desejo de satisfazer uma necessidade, é a desmotivação.

Desta forma, atitudes desatentas como oferecer a mesma recompensa todos os anos independente do desempenho individual, não ser específico ou oportuno ao fazer um elogio, não fornecer informações sobre o negócio, usar de ameaças e coações para que uma tarefa seja realizada, não cumprir as promessas feitas e

tratar os funcionários de forma burocrática e não como pessoas, são técnicas de afastamento empresa-funcionário e prejudica qualquer programa de gestão (BRUM, 2005).

Sendo assim, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados irão fazer uma contrapropaganda cada vez que multiplicam fora da empresa à sensação de descontentamento que os dominam. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão “vendê-la” para o cliente externo.

Para Brum (2005, p. 32), “a desmotivação chega com o passar dos dias, meses ou anos, sempre relacionada a fatores emocionais, como desvalorização, deslealdade, descomprometimento e muitas vezes, situações de humilhação da empresa para com o funcionário”.

O que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do colaborador, tratando-o como cliente interno. A motivação das pessoas é a base para a harmonia e eficiência no ambiente organizacional. As organizações precisam desenvolver pesquisa de clima organizacional, objetivando verificar o grau de motivação de seus colaboradores.

3.6 Endomarketing e comunicação

A Comunicação Interna constrói uma relação de lealdade com os colaboradores da empresa, compartilhando os objetivos sociais e empresariais da organização. Em longo prazo esta comunicação fortalece a imagem e o valor da empresa perante o mercado. Deste modo, as empresas tendem a passar com muito mais facilidade pelos momentos de crise se seus funcionários estiverem a par das informações sobre os objetivos e os valores, os quais o grupo onde atuam pretende dentro do ramo de atuação.

Conforme Moretti e Godinho (*apud Inpresspni*, Internet 2006) “a Comunicação Interna estabelece e cristaliza como prática permanente, o diálogo entre empresa e empregados, fortalecendo o relacionamento entre a direção e o corpo funcional, e entre os próprios funcionários”.

Existem segundo Brum (2005, p. 36) duas estratégias básicas relacionadas com a comunicação interna:

A primeira focaliza a empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da organização. A outra estratégia focaliza a tarefa, pois diz respeito à comunicação de questões específicas relacionadas ao trabalho. Inclui também a coleta de opiniões dos funcionários sobre formas de melhorar o desempenho, bem como a criação de novos métodos de trabalho.

A comunicação que deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficácia. Mas todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver *feedback*, se a informação não se transformar em diálogo, em troca.

Para Brum (2005, p.60), a informação passa pelo seguinte processo:

Decorrente de uma decisão tomada na parte de cima da pirâmide: direção da empresa. Essa informação, depois de trabalhada, deve descer para as chefias intermediárias e os funcionários comuns. Quando se fala em comunicação interna, o tipo de comunicação é a vertical, que desce da parte de cima para a parte de baixo da pirâmide e cujo processo é invertido quando a empresa decide ouvir os seus funcionários.

A comunicação deve contribuir para que os funcionários possam sentir-se integrados com outros setores na realização das suas atividades, ampliando as possibilidades para que os objetivos finais sejam atingidos.

Assim, quando a comunicação é realizada partindo da base piramidal para o ápice, ou seja, dos funcionários até a direção da empresa, nota-se que os funcionários tornam-se mais motivados e entusiasmados nas realizações de suas tarefas, pois se sentem parte importante dentro da empresa, contribuindo de forma mais efetiva ao curso das atividades desempenhadas.

Muitas informações precisam ser compartilhadas entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Esta comunicação horizontal ocorre entre pessoas da mesma equipe de trabalho, nela a interação é cara a cara. O essencial é o diálogo e a troca de experiências.

É necessário, trabalhar a informação de forma a repassá-la no tempo certo, por meio dos canais adequados e de instrumentos transparentes, coerentes e

completos. Significa, principalmente, preparar a notícia de forma que seja bem recebida pelo funcionário (BRUM, 2005).

O profissional responsável pela área de comunicação atua no processo de comunicação identificando informações distorcidas e incompletas. Seu trabalho é no sentido de criar espírito de equipe e levar a diretoria a tomar decisões sobre o programa de comunicação.

Brum (2005, p.63) analisa o valor da informação sob outro enfoque: "quando se torna parte da cultura da empresa, incentiva o processo de aprendizagem como um todo, desafiando as pessoas a ler tudo e saber de tudo".

A comunicação interna trabalhada por meio do processo de endomarketing ou marketing interno gera uma união na empresa. Esta união faz com que o profissional de comunicação identifique e elimine as disjunções sistêmicas, superando a resistência às mudanças. Havendo o reconhecimento deste processo e ao considerá-lo como uma importante ferramenta para superação da limitação, tem-se a fricção interfuncional.

3.7 Planejamento de um programa de endomarketing

As atividades de marketing interno não podem ser implementadas como uma campanha motivacional pura e simples ou como um conjunto de atividades totalmente separadas.

Sem conexão com objetivos e metas mais amplos, que envolvam toda a organização, o trabalho torna-se deficitário. Para que haja a execução efetiva do endomarketing na empresa, precisa-se criar um programa de marketing interno voltado, não só para as características do marketing clássico, mas também para as principais tarefas empresariais, que contribuirão na obtenção de um ambiente de trabalho agradável, o qual deixará os funcionários mais motivados e com um melhor desempenho dentro da empresa.

Este programa facilita a comunicação interna, contribuindo para o desenvolvimento do meio corporativo. De acordo com Brum (2005, p. 76), as fases do programa de endomarketing podem ser divididas em:

a) Diagnóstico: nesta primeira etapa deve-se realizar uma análise completa do ambiente interno da organização e verificar quais serão as ações a serem tomadas. Este levantamento de dados pode ser realizado por meio da “pesquisa de clima” a qual é capaz de tornar visível a realidade da empresa e os motivos que determinam ações, atitudes e comportamentos dos funcionários, ou por meio da aplicação de questionário que são verdadeiros estudos de gestão. Segundo Bekin (2005, p.44) “esse diagnóstico requer a avaliação do desempenho de setores, do nível de integração entre os setores, da relação com os clientes e das expectativas deles”.

O diagnóstico é a parte fundamental para que sejam coletados dados e informações necessárias para a aplicação de um programa de endomarketing com sucesso. Todas as informações devem ser guardadas com sigilo para que não venha atrapalhar eticamente a organização. Caso não exista este diagnóstico, o programa de marketing interno não poderá ser criado e haverá grandes possibilidades de realmente não contribuir para o crescimento da empresa. Tampouco poderá alcançar os objetivos do endomarketing.

b) Definição da meta global: para que haja a execução do programa, é indispensável que a empresa tenha em mente o que ela realmente deseja com este programa, ou seja, qual a meta global que a empresa deseja atingir.

Esta fase é caracterizada como relevante e importante para a empresa, pois defini o rumo que a organização irá tomar para chegar aos resultados esperados.

Estas metas podem desencadear em outras, que irão estar diretamente relacionadas ao público interno e estará ligada à execução de atividades designadas ao funcionário. Portanto, uma boa comunicação e bons instrumentos de informação são os grandes aliados para execução destas finalidades, bem como o planejamento do programa de endomarketing.

c) Criação de ícones de comunicação: depois de realizadas as duas fases supracitadas por Brum (2005, p.79) esta afirma que a empresa deve criar uma “frase que o desafio a ser enfrentado pelo público interno e que passe a mensagem de

compartilhamento de idéias, de futuro, de modernidade, enfim, de algo novo e bom para todos”.

Além do *slogan*, a empresa pode utilizar marcas e personagens para representarem o programa aplicado. Utiliza-se mais a marca, e esta deve estar relacionada às imagens corporativas. Algumas empresas iniciam com a marca e depois acabam adicionando o personagem à mesma, tornando-o então seu símbolo ou sua marca.

Contudo, estes artifícios devem dar estímulos aos funcionários implusando-os, principalmente a pensar num futuro melhor dentro da organização, isto englobará também uma melhora a sua vida pessoal.

d) Divisão do público interno: nesta etapa são feitas a divisão do público interno e suas funções na pirâmide. Esta pirâmide dividiu-se em três camadas: direção e presidência, chefias intermediárias e pessoal de base. Para Brum (2005, p.83), “ao dividirmos o público interno, fica extremamente clara a importância das pessoas que estão na base da pirâmide”.

e) O programa propriamente dito: Conforme Brum (2005, p.85) “a denominação ‘ programa de endomarketing ‘ é dada a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com os objetivos diferentes, unidas por um conceito maior”.

Para Bekin (2005, p.66) “um programa eficiente de endomarketing tem de se ajustar à realidade da empresa. [...] torna-se fundamental identificar as prioridades desse programa, verificando os pontos mais vulneráveis da empresa que devem ser corrigidos”.

Os meios técnicos utilizados para repassar estas informações estão divididos em dois instrumentos: informação e integração. Além desses dois principais instrumentos existem outros importantes, que as empresas podem utilizar no trabalho de endomarketing. São eles: manual e vídeo de integração à empresa, material de acompanhamento dos programas desenvolvidos na empresa, manuais técnicos e educativos, revistas em quadrinhos e jornal interno.

f) A escolha de um momento para lançamento do programa: nesta fase a empresa deve procurar adequar os funcionários para o novo momento que está surgindo com o intuito de trazer vários benefícios ao público interno.

Conforme Brum (2005, p.88), algumas regras básicas podem garantir o sucesso desse momento.

- ✓ O lançamento deve ser feito, pelo presidente ou diretor geral, em um horário comum a todos os funcionários;
- ✓ Realizar uma festa de confraternização é muito adequado;
- ✓ O local deve ser comum a todos, principalmente ao público da base da pirâmide;
- ✓ Como os primeiros elementos a serem apresentados são a marca e o slogan, se torna adequado decorar o ambiente com os ícones do programa;
- ✓ No dia do evento deve-se apresentar a idéia central do programa e informar que a empresa irá fornecer as informações necessárias para os funcionários.

A principal tarefa desta fase é fazer com que os funcionários sejam participativos e estejam encorajados neste novo período.

Contudo, o programa de endomarketing consiste em duas linhas de ação. A primeira é a atitude, que inclui ações, visando dar ao colaborador consciência da importância estratégica dos serviços voltados ao atendimento de clientes. Isto significa envolver, comprometer, valorizar e qualificar o colaborador para que ele possa assumir responsabilidades e ter iniciativa dentro da empresa.

A segunda linha é a de comunicação, cujo objetivo é estabelecer um amplo sistema de informações capaz de ajudar a todos os funcionários no cumprimento de suas tarefas com eficiência.

3.8 Avaliação do programa de endomarketing

Como implantação organizacional, o endomarketing passa a ser um processo de avaliação. Segundo Bekin (2005, p.110), “esta avaliação é uma espécie de *check-up* de um novo processo organizacional, que traz para dentro da empresa a noção e a prática de tratar seus funcionários como clientes internos”.

Bekin (2005, p.110) afirma, ainda, que “instrumento muito empregado e válido para a avaliação do programa é o GRID (Grupo Interno de Diagnóstico)”. O

GRID faz a avaliação a partir de reuniões entre departamentos ou entre funcionários e departamentos.

O objetivo principal destas reuniões é prevenir sobre os futuros problemas que venham a ocorrer, ou esclarecer a respeito de questões internas em determinadas áreas.

Além do GRID, existe um outro instrumento que de acordo com Bekin (2005, p.113) é uma concepção muito simples, “[...] é uma técnica de acompanhamento e avaliação conhecida como espelho”.

Esta técnica analisa a empresa no período inicial do programa, e segue sua avaliação a partir dos acontecimentos ocorridos na organização. O período estipulado para avaliação do programa pode ser bimestralmente ou trimestralmente, dependendo da necessidade de verificar os valores acrescidos nesta etapa, e também o grau de comprometimento e envolvimento dos funcionários.

3.9 Resultados Adquiridos

Brum (2005, p. 171) cita alguns fatores que resultam do programa de desenvolvimento endomarketing são eles:

- ✓ Postura interativa: que significa sintonia entre empresa e funcionários, com iniciativa e uma relação próxima e amigável;
- ✓ Transparência: que trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de colocações objetivas e diretas;
- ✓ Democracia: que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações;
- ✓ Foco: orienta a empresa pra resultados através de organização e planejamento de ações a partir da definição das metas a serem seguidas.

As organizações que conseguirem alcançar os resultados descritos acima em seus quadros funcionais, obterão, funcionários felizes e satisfeitos. Isto demonstra que a instituição não visa somente o lucro, mas, também, a satisfação e o entusiasmo com o bem viver.

Ainda, segundo Brum (2005, p.172), a empresa que conseguir chegar a esses resultados “será menos máquina e mais sentimento, menos estrutura e mais ambiente, menos burocracia e mais processos”.

Assim, pode-se verificar que os efeitos do marketing interno são muitos e os seus benefícios variados, pois cada empresa poderá desfrutar destes resultados de forma diferenciada e de modo particular. Entretanto, este crescimento interno trará uma grande contribuição para a empresa, onde será possível notar o diferencial no publico interno.

Desta forma, será possível que as pessoas pensem em enfrentar o mundo e as atividades que as rodeiam de outra maneira, independentemente da rotina de trabalho as quais estão submetidas haverá uma crença que tudo pode melhorar e se transformar.

Cada dia será um novo dia de trabalho e o investimento em um ambiente saudável de trabalho, trará como consequência um aumento da produtividade e as tomadas decisões se tornarão mais claras e precisas. Isto favorecerá o ambiente de trabalho e estimulará o cliente interno a realizar suas atividades com maior empenho e dedicação.

4 ESTUDO DE CASO: SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

4.1 Histórico

Segundo o Portal STJ (Internet, 2006), o Superior Tribunal de Justiça localiza-se no Setor de Áreas Federais – SAFS Quadra 06 lote 01 trecho III. É órgão integrante do Poder Judiciário e foi instituído pela Carta Constitucional de 1988, substituindo o antigo Tribunal Federal de Recursos. Instalado em 7 de abril de 1989 (Lei nº 7.746/89), o STJ atua como tutor da inteireza positiva da autoridade e da uniformidade interpretativa da lei federal e como destacado guardião das liberdades.

A função jurisdicional do Superior Tribunal de Justiça está distribuída pelo critério de especialização, entre Corte Especial, três Seções e seis Turmas. A Corte Especial é composta por 21 Ministros, o Presidente, o Vice-Presidente, o Coordenador-Geral da Justiça Federal e os seis Ministros mais antigos de cada uma das três Seções. As seis Turmas do Superior Tribunal de Justiça são integradas por cinco Ministros cada uma.

O STJ conta com a colaboração de 2.668 (dois mil seiscentos e sessenta e oito) servidores ativos em seu quadro funcional.

A missão do STJ é processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva. Sua visão é ser reconhecida pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva.

São seus clientes: Tribunais Regionais Federais, Tribunais de Justiça dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, que contrariem lei federal ou dêem a lei federal interpretação divergente da que lhe haja atribuído outro tribunal.

A Secretaria de Controle Interno - SCI do Superior Tribunal de Justiça, consoante dispõe o art. 74 da Constituição Federal de 1988, tem por finalidade comprovar a regularidade dos atos de gestão quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia na utilização de recursos públicos, bem como dar suporte ao exercício pleno da supervisão do Exmo. Sr. Ministro-Presidente.

Sua função é contribuir para o cumprimento da missão institucional do STJ, por meio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial. Tem como visão ser unidade de excelência na fiscalização e exame dos atos de gestão, tornando a SCI órgão de referência no controle do gasto público do Judiciário Federal.

As principais atividades da SCI são: planejamento, coordenação e execução das ações de fiscalização, considerando a materialidade, a relevância, os controles internos e os riscos de auditoria; análise prévia das licitações das contratações sem licitação (exceto as decorrentes de dispensa de valor); análise formal da execução dos contratos e conseqüentemente pagamento; análise da execução orçamentário-financeiro quanto aos aspectos contábeis e normativos; análise das despesas de pessoal, compreendendo entre outros, teste de validação de fichas financeiras, acompanhamento de flutuações por rubrica e por servidor. Análise dos atos de admissão, aposentadoria e pensão com emissão de parecer prévio para encaminhamento ao Tribunal de Contas da União – TCU.

A Secretaria de Controle Interno tem como os principais objetivos estratégicos: identificar os fatores determinantes da elaboração periódica do planejamento da auditoria e demais ações de fiscalização; capacitar os servidores para o desempenho de suas atribuições por meio do contínuo treinamento em eventos inerentes às áreas de atuação, utilizando a tecnologia de informática disponível; informatizar os procedimentos de verificação e auditoria; estabelecer metodologias e padrões para os processos de trabalho; promover a integração efetiva com as unidades fiscalizadas e auditadas; promover a celeridade no exame de processos, em especial os prévios de contratação; estabelecer critérios de seletividade para apreciação dos processos do programa de saúde - Pró-Ser e os exames de Auditoria. A padronizar a e catalogação de legislação e dos procedimentos supracitados, também estão a cargo das unidades da SCI.

A estrutura da Secretaria de Controle Interno é apresentada no organograma a seguir:



Figura 2: Estrutura da Secretaria de Controle Interno
Fonte: www.stj.gov.br (2006)

4.2 Endomarketing no STJ

O Superior Tribunal de Justiça tem o propósito de trazer satisfação aos seus servidores no ambiente de trabalho, buscando a interatividade entre os servidores, no intuito de diminuir a distância existente entre seus funcionários e as autoridades superiores.

O curso de ambientação é realizado para os servidores que ingressam no quadro de pessoal do STJ, após aprovação em concurso público, e tem como função precípua auxiliá-los de imediato a receber todas as informações necessárias para o desempenho das diversas funções que lhes serão atribuídas ao longo de suas vidas funcionais, objetivando, também, o conhecimento das normas e regras que regem o STJ.

O referido curso contribuiu para que as pessoas interajam entre si, criando oportunidades de conhecimentos e levando os participantes a aprofundar uma maior

comunicação interna entre os participantes, vez que as organizações necessitam contar cada vez mais de um corpo funcional comprometido e plenamente engajado na execução das ações propostas, o que requer das pessoas contínuo desenvolvimento de competências presentes e futuras. Tal envolvimento está relacionado ao exercício e à atuação profissional de forma mais ampla.

Deste modo, o STJ implantou o modelo de Educação Corporativa que prevê a estruturação de processos de aprendizagem com a finalidade de alcançar uma atuação profissional mais efetiva e a consecução das estratégias organizacionais.

O desenvolvimento do programa é feito periodicamente no Tribunal em conjunto com a área de recursos humanos, e seu objetivo é comprometer, permanentemente, os seus servidores com a visão e a missão do STJ, alinhando as ações de educação às estratégias do Tribunal.

O programa, também, avalia as competências necessárias para o presente e o futuro da organização. Dentro deste pensamento, a Educação Corporativa estabelece conexão entre os processos de aprendizagem e os resultados almejados. Ao promover a aprendizagem em todos os níveis da organização, torna-se possível estendê-la aos fornecedores e parceiros externos. Assim, estimula-se a co-responsabilidade no processo educacional desenvolvido pelo STJ.

Para a concepção do projeto Educação Corporativa foram utilizados alguns parâmetros. Primeiramente, é um projeto direcionado para toda a instituição. Os gerentes do projeto e os servidores estão envolvidos na elaboração dos programas e dos conteúdos programáticos. Neste projeto, o servidor aprende o que será utilizado para um melhor desempenho funcional avaliando suas necessidades, as quais foram identificadas por ele mesmo, para ao final poder supri-las. No curso do projeto é utilizada diversa forma de aprendizagem sendo que todas as ações estão vinculadas às políticas de gestão de pessoal estabelecidas pelo STJ.

No programa Educação Corporativa encontra-se três subprogramas a seguir que serão detalhados para melhor delinear o endomarketing praticado pelo STJ.

Programa de Cidadania Organizacional - é o programa voltado para os valores da instituição. Suas competências são: comprometimento com a instituição

na capacidade de atuar com dedicação e qualidade na realização das atividades funcionais; responsabilidade e confidencialidade em diversas situações de trabalho; sigilo e discrição das informações que transitam no órgão; ética nas relações interpessoais; confiança nas informações prestadas de modo a agir com credibilidade; celeridade no desempenho dos trabalhos e entrega de resultados; harmonia entre os colegas; otimização de recursos; cooperação entre as unidades para um fim comum; inovação na capacidade de propor e implementar novas ações e autodesenvolvimento para aproveitar oportunidades de aprendizado contínuo.

Desta forma, o servidor do quadro do STJ acresce aos seus valores os da instituição, podendo reproduzi-los de forma contínua para a sociedade.

Programa de Estratégia - é elaborado para o alcance de objetivos estratégicos. Tem como principais competências: a agilidade no trâmite processual; análise processual; atendimento ao cliente interno e externo; integração entre as diversas áreas do órgão; melhoria contínua no atendimento, avanço tecnológico e prático processual aliado à visão sistêmica.

Programa Funcional - é direcionado para o exercício das atividades nos postos de trabalho. Divide-se em gerencial e técnica. No segmento gerencial, as competências são voltadas para a orientação e para os resultados; planejamento; gestão do desempenho; gestão da mudança; liderança, criatividade empreendedora e negociação. No segmento técnico o programa de educação corporativa deixa a critério de cada unidade definir suas metas.

4.3 Questionários

O instrumento de levantamento de informações utilizado foi à aplicação de questionário (ver anexo), por este dar andamento a um estudo que envolve 43 de servidores.

O questionário elaborado consiste de dez perguntas fechadas que visam mensurar o grau de eficácia dos programas de Endomarketing aplicado na Secretária de Controle Interno. A escala considerada foi composta dos graus: excelente, muito bom, bom, razoável e péssimo.

Com base nas respostas dadas pelos servidores da Secretária de Controle Interno, tabularam-se os dados para a verificação dos resultados. As respostas “excelente” e “muito bom” são considerados pontos fortes e as respostas “regular” e “péssimo” são considerados pontos fracos.

Foi utilizado o procedimento de censo que é a metodologia de obter informação sobre a totalidade dos membros de uma dada população.

O questionário foi aplicado a 43 servidores da Secretária de Controle Interno. O instrumento de coleta de informações foi entregue diretamente aos funcionários que o devolveram respondidos. Sua aplicação foi realizada no dia 02 de outubro de 2006.

Questão 1

1) Você sabe o que é endomarketing ou marketing interno?

TABELA 01: ENDOMARKETING

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Sim	32	74%
Não	11	26%
Totalizador	43	100%

Quadro 1: Tabulação de dados da questão 01.

Fonte: Elaborado pela alunaThainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de2006.

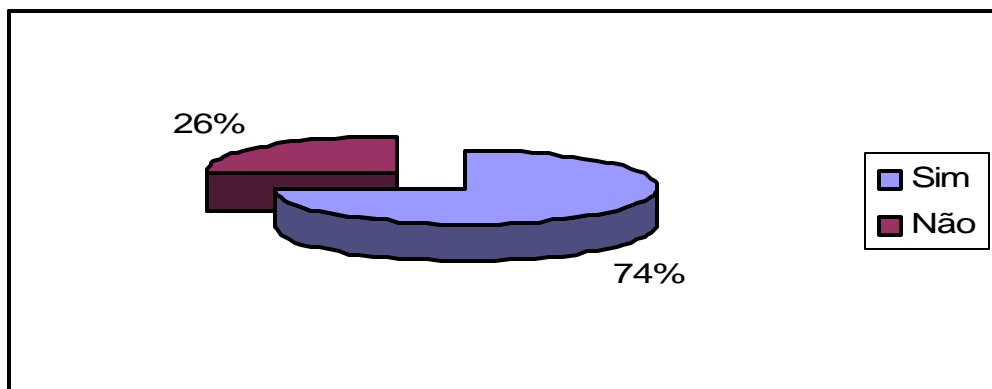


Gráfico 1: Percentual sobre o conhecimento do significado de endomarketing.

Fonte: Elaborado pela alunaThainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de2006.

Comentário: A pergunta 1, efetuada ao universo de 43 entrevistados, demonstra o conhecimento que este público tem de endomarketing: 74% das respostas foram positivas, contra 26% que responderam desconhecer os conceitos de endomarketing e marketing interno.

Questão 2

2) Onde você vê sua aplicação?

TABELA 02: APLICAÇÃO

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Somente no STJ	8	19%
Somente na SCI	1	2%
Em ambos os lugares	23	53%
Não responderam	11	26%
Totalizador	43	100%

Quadro 2: Tabulação de dados da questão 02.

Fonte: Elaborado pela alunaThainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de2006.

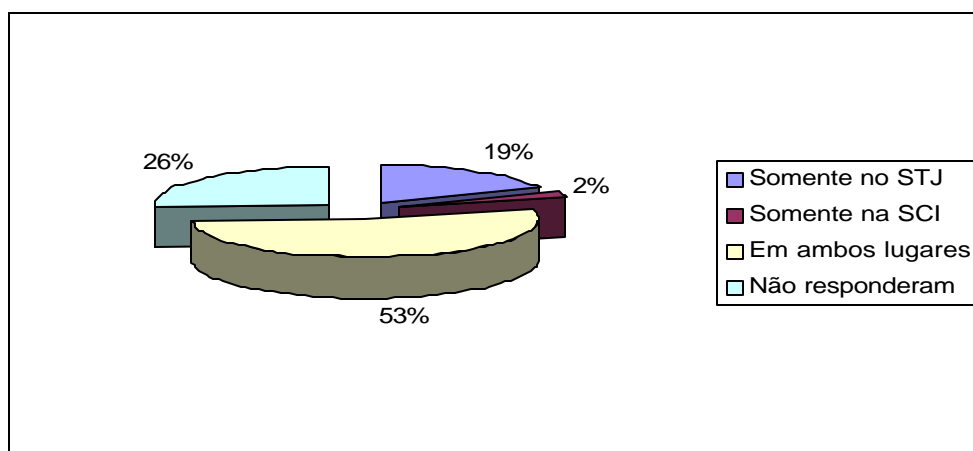


Gráfico 2: Percentual sobre a aplicação do endomarketing.

Fonte: Elaborado pela alunaThainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de2006.

Comentário: A pergunta 2 demonstra o entendimento do público entrevistado acerca dos ambientes onde o endomarketing é aplicado: 53% dos 43 entrevistados responderam que podem identificar ações de endomarketing tanto no STJ quanto na SCI; 19% identificam estas ações apenas no STJ; 2% apenas na SCI; e 26% não apresentaram resposta a esta pergunta.

Questão 3

3) Como está seu envolvimento com o trabalho na SCI?

TABELA 03: ENVOLVIMENTO

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Excelente	6	14%
Muito Bom	21	49%
Bom	13	30%
Regular	3	7%
Péssimo	0	0
Totalizador	43	100%

Quadro 3: Tabulação de dados da questão 03.

Fonte: Elaborado pela alunaThainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de2006.

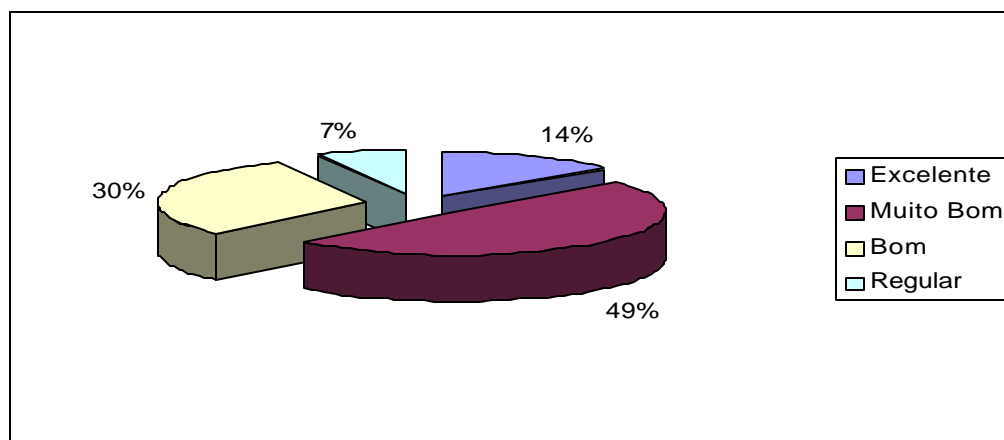


Gráfico 3: Percentual sobre o envolvimento do funcionário na SCI.

Fonte: Elaborado pela alunaThainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de2006.

Comentário: A pergunta 3 trata da qualidade do trabalho desenvolvido pelo entrevistado junto à SCI: 21 pessoas (49%) responderam ser muito bom; 13 pessoas (30%) responderam ser bom; e 6 pessoas (14%) responderam ser excelente.

Questão 4

- 4) A SCI tem se preocupado em trabalhar o cliente interno para conseguir chegar aos resultados esperados com o cliente externo?

TABELA 04: CLIENTE INTERNO

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Excelente	3	7%
Muito Bom	21	48%
Bom	14	33%
Regular	5	12%
Péssimo	0	0
Totalizador	43	100%

Quadro 4: Tabulação de dados da questão 01.

Fonte: Elaborado pela alunaThainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de2006.

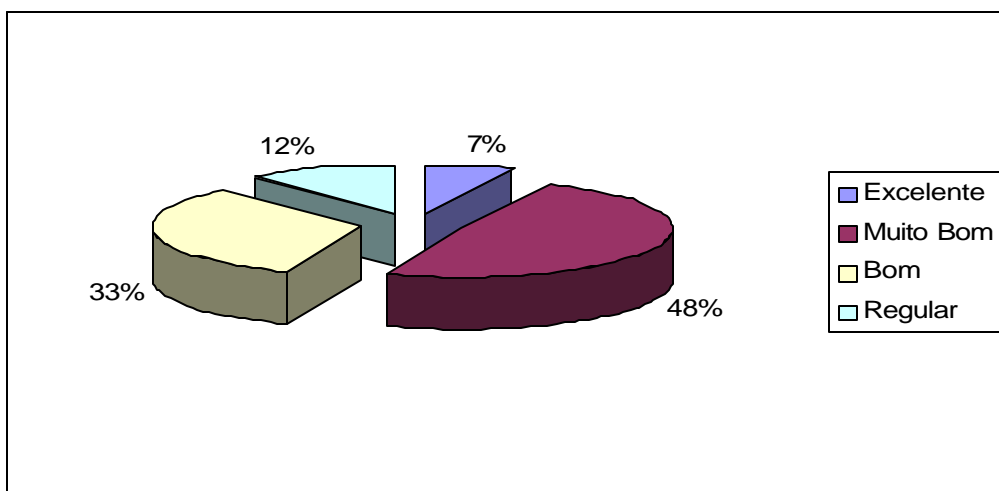


Gráfico 4: Percentual sobre o envolvimento do funcionário na SCI.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara perdiz de Jesus Borba, em outubro de2006.

Comentário: A pergunta 4 demonstra a forma como o entrevistado vê as ações de endomarketing, com vistas à qualificação no atendimento ao cliente externo. Dos 43 entrevistados, 48% responderam que este trabalho é muito bom; 32% responderam que é bom; 12% responderam que é regular; e 7% responderam que é excelente.

Questão 5

- 5) Como está seu relacionamento com funcionários de níveis hierárquicos diferentes do seu?

TABELA 05: HIERARQUIA

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Excelente	12	23%
Muito Bom	19	36%
Bom	10	37%
Regular	2	4%
Péssimo	0	0
Totalizador	43	100%

Quadro 5: Tabulação de dados da questão 05.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

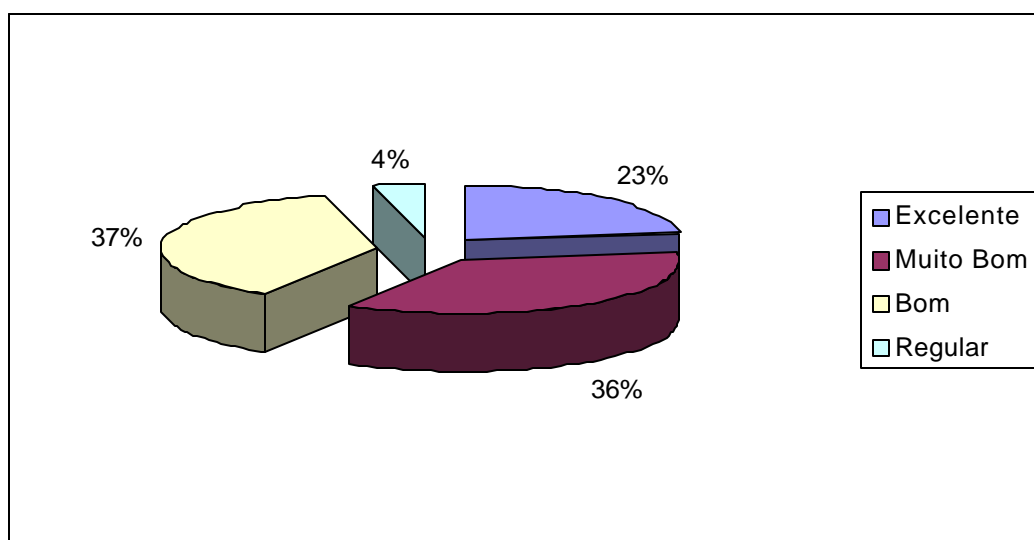


Gráfico 5: Percentual sobre o relacionamento com os diferentes níveis hierárquicos.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

Comentário: A pergunta 5 demonstra a qualidade do relacionamento do entrevistado para com seus colegas hierarquicamente acima ou abaixo de seu cargo: 19 pessoas (36%) informaram que estes relacionamentos são muito bons; 12 pessoas (23%), que é excelente; 10 pessoas (37%) responderam que é bom; e apenas 2 pessoas (4%) responderam que seu relacionamento com os colegas em diferentes níveis hierárquicos é regular.

Questão 6

- 6) A SCI tem implementado ferramentas de recursos humanos como treinamento, plano de carreira, trabalho em equipe, ect. Para que os servidores se sintam motivados no ambiente de trabalho?

TABELA 06: MOTIVAÇÃO

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Excelente	7	16%
Muito Bom	16	38%
Bom	16	37%
Regular	3	7%
Péssimo	1	2%
Totalizador	43	100%

Quadro 6: Tabulação de dados da questão 06.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

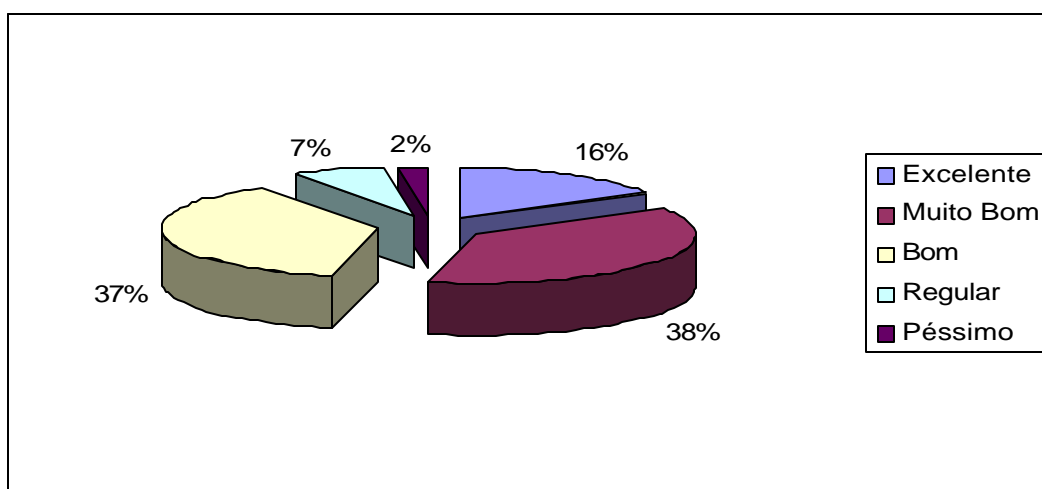


Gráfico 6: Percentual sobre a existência de ferramentas para motivação ao trabalho.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

Comentário: A pergunta 6 trata dos resultados, sob o ponto de vista do entrevistado, das ferramentas de recursos humanos utilizadas pela SCI para a motivação dos servidores. Do total, 38% responderam que estas ferramentas são muito boas; de forma igual, outros 37% responderam ser boas; 16% responderam

ser excelentes; 7,0% responderam ser regulares; e apenas 2% (uma pessoa) responderam que as ferramentas e seus resultados são péssimos.

Questão 7

7) Como está seu nível de sociabilidade com os outros setores da SCI?

TABELA 07: SOCIABILIDADE

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Excelente	2	5%
Muito Bom	15	35%
Bom	18	42%
Regular	7	16%
Péssimo	1	2%
Totalizador	43	100%

Quadro 7: Tabulação de dados da questão 07.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

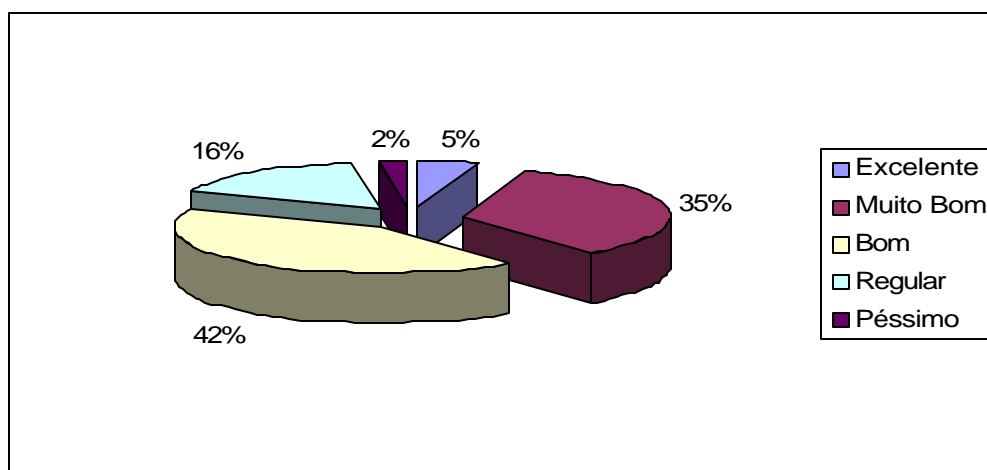


Gráfico 7: Percentual sobre o nível de sociabilidade com outros setores da empresa.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

Comentário: A pergunta 7 trata do nível de sociabilidade do entrevistado para com os outros setores da SCI: 42% (18 pessoas) responderam ser bom; 35% (15 pessoas) responderam ser muito bom; 16% (7 pessoas) responderam ser regular; 5% (2 pessoas) responderam ser excelente; e apenas 2% (uma pessoa) responderam ser péssimo.

Questão 8

- 8) A diretoria (gabinete do CI) encontra-se destinada a conhecer as necessidades específicas dos servidores?

TABELA 08: DIRETORIA

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Excelente	4	9%
Muito Bom	9	21%
Bom	17	40%
Regular	12	28%
Péssimo	1	2%
Totalizador	43	100%

Quadro 8: Tabulação de dados da questão 08.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

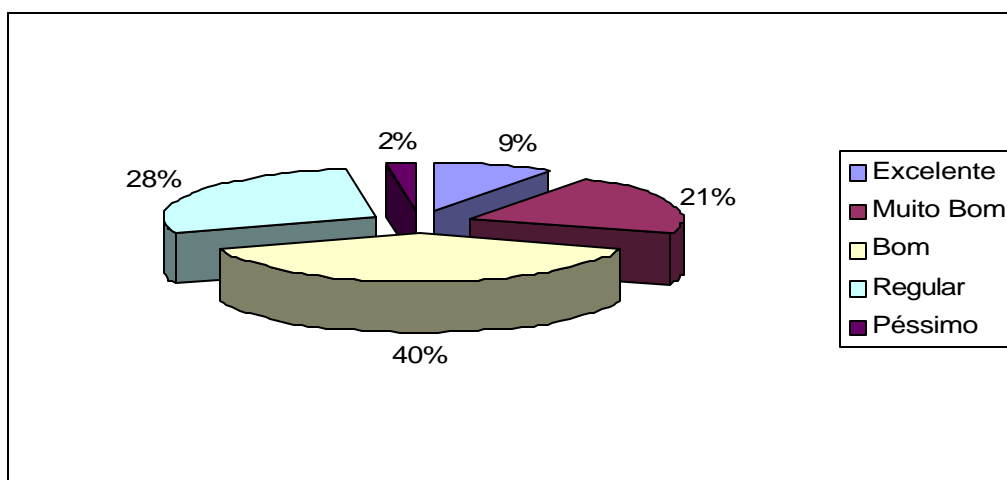


Gráfico 8: Percentual sobre o envolvimento da diretoria com os funcionários.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

Comentário: A pergunta 8 demonstra o grau de satisfação do entrevistado para com o conhecimento que o Gabinete do CI tem das necessidades específicas dos servidores: 40% responderam ser bom o nível de atenção a estas necessidades; 28% responderam ser regular; 21% responderam ser muito bom; 9% responderam

ser excelente; e apenas 2% (uma pessoa) responderam ser péssimo o nível de atenção às necessidades dos servidores.

Questão 9

9) A SCI tem trabalhado a informação de forma clara coerente e precisa?

TABELA 09: INFORMAÇÃO

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Excelente	3	7%
Muito Bom	13	30%
Bom	21	49%
Regular	5	12%
Péssimo	1	2%
Totalizador	43	100%

Quadro 9: Tabulação de dados da questão 09.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

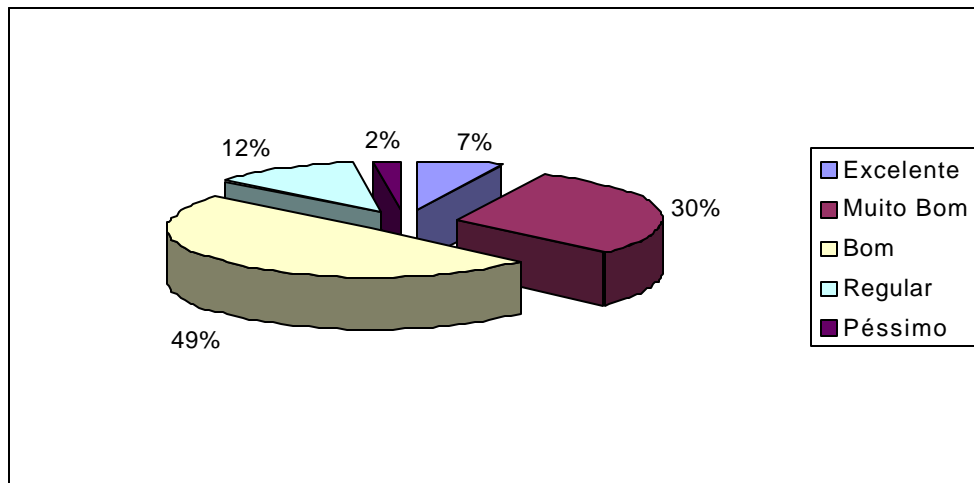


Gráfico 9: Percentual sobre a clareza e coerência de informações para o funcionário.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

Comentário: A pergunta 9 trata da qualidade com que a SCI trata as informações destinadas aos servidores (clareza, coerência e precisão). Do total de 43 entrevistados, 49% responderam ser bom; 30% responderam ser muito bom; 12% responderam ser regular; 7,0% responderam ser excelente; e apenas 2% (uma pessoa) responderam ser péssimo.

Questão 10

- 10) A comunicação na SCI tem dado subsídios suficientes para a execução de suas tarefas com qualidade?

TABELA 10: COMUNICAÇÃO

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Excelente	2	5%
Muito Bom	19	43%
Bom	17	40%
Regular	5	12%
Péssimo	0	0
Totalizador	43	100%

Quadro 10: Tabulação de dados da questão 10.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

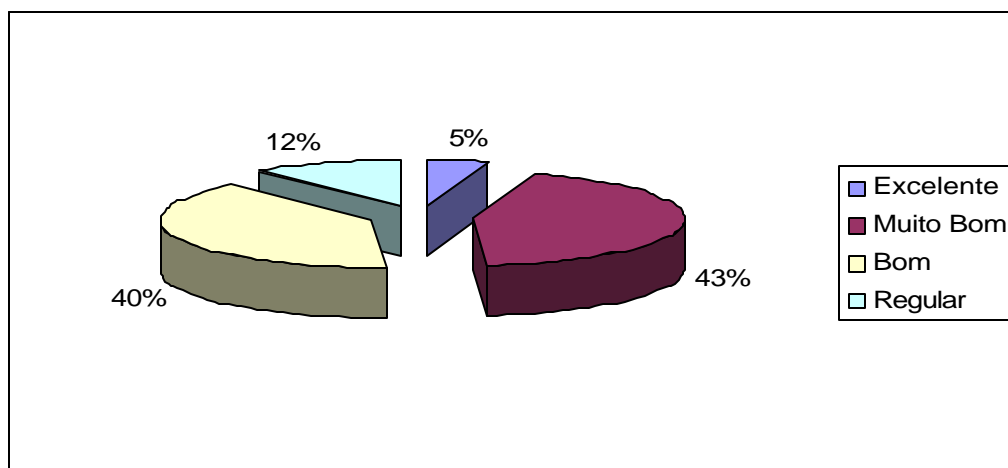


Gráfico 10: Percentual sobre a comunicação para a qualidade do trabalho.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

Comentário: A pergunta 10 demonstra a opinião do entrevistado sobre os subsídios fornecidos pela comunicação da SCI para a execução de suas tarefas: 43% responderam ser muito bom o nível dos subsídios fornecidos; 40% responderam ser bom; 12% responderam ser regular; e 5% responderam ser excelente.

Questão 11

- 11) A criação de um processo de melhoria e inovação contribuiria para alcançar melhores resultados na SCI?

TABELA 11: INOVAÇÕES

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual
Excelente	15	35%
Muito Bom	11	25%
Bom	17	39%
Regular	0	0
Péssimo	0	0
Totalizador	43	100%

Quadro 11: Tabulação de dados da questão 11.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

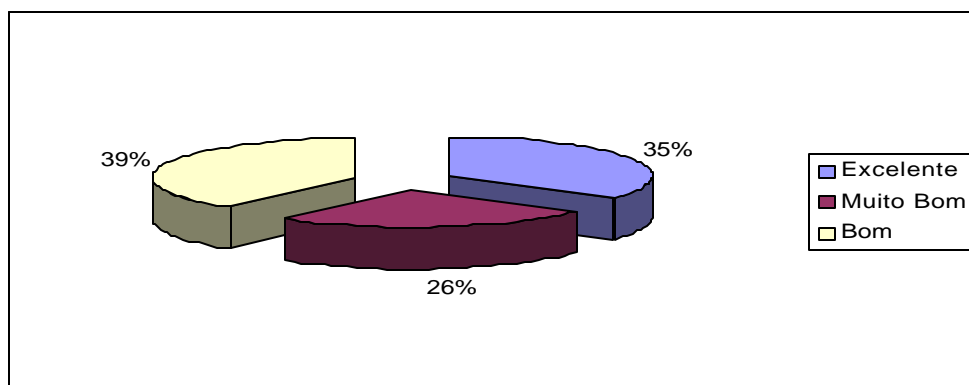


Gráfico 11: Percentual sobre inovações para a melhoria do trabalho.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

Comentário: A pergunta 11 identifica a necessidade, na opinião dos entrevistados, da criação de processos de melhoria e inovação como forma de se alcançar melhores resultados na SCI. Do total de 43 entrevistados, 39% responderam que esta idéia é boa; 35% responderam que é excelente; e 26% responderam que é muito boa.

Questão 12

- 12) A SCI consegue desenvolver um excelente ambiente de trabalho. Isto a torna reconhecida no STJ?

TABELA 12: AMBIENTE DE TRABALHO

Atributos	Pessoas Pesquisadas	Percentual (%)
Excelente	3	7%
Muito Bom	20	47%
Bom	10	23%
Regular	10	23%
Péssimo	0	0
Totalizador	43	100%

Quadro 12: Tabulação de dados da questão 12.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

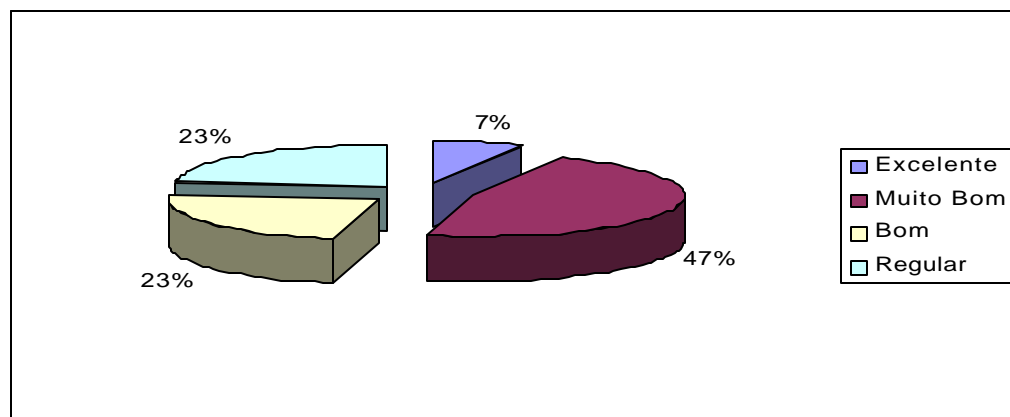


Gráfico 12: Percentual sobre o reconhecimento da empresa por sua excelência em ambientação de trabalho.

Fonte: Elaborado pela aluna Thainara Perdiz de Jesus Borba, em outubro de 2006.

Comentário: Por último, a pergunta 12 demonstra o nível de satisfação do entrevistado acerca do ambiente de trabalho criado pela SCI: 47% responderam ser muito bom; 23% responderam ser bom; 23% responderam ser regular; e 7,0% responderam ser excelente.

Entende-se, desta forma, que o nível de satisfação dos servidores da SCI pode ser considerado bom, apesar de que muitos (26%) desconhecem as

características do endomarketing. Este desconhecimento, contudo, não afeta o poder crítico dos entrevistados. Alguns aspectos devem ser melhorados, com vistas à integração de todos: a sociabilidade entre os grupos de trabalho; a diretoria deve demonstrar de forma mais eficiente suas ações para suprir as necessidades dos servidores; e a melhora na transmissão das informações entre a SCI e os servidores.

4.4 Análise crítica

Os programas desenvolvidos pelo Superior Tribunal de Justiça – STJ, por intermédio da Secretaria de Controle Interno – SCI, têm apresentado bons resultados, conforme demonstrado pelas respostas concedidas ao questionário aplicado. Desde o período pós-aprovação em concurso, o servidor é inserido em um contexto que visa a sua integração ao corpo de servidores e colaboradores tanto da SCI quanto do STJ como um todo.

A adaptação a este novo universo, onde o servidor recém-contratado irá passar grande parte de seu dia, começa pelo Curso de Ambientação, uma ferramenta de treinamento que demonstra a hierarquia tanto do STJ quanto do setor onde este servidor executará as atividades inerentes ao seu cargo. A partir deste momento, e durante toda sua vida profissional, o servidor participará do Programa Educação Corporativa, por meio dos subprogramas Cidadania Organizacional, Estratégia e Funcional.

A Cidadania Organizacional pretende desenvolver no servidor um comprometimento para com a instituição e seus colegas, no que diz respeito ao desempenho qualificado de suas funções, baseando-se em conceitos como responsabilidade, confidencialidade, ética nas relações interpessoais, celeridade nos procedimentos, harmonia nas relações diárias de trabalho, e a inovação e capacidade de implementar novas soluções para os problemas que se apresentarem.

O programa de Estratégia permitirá ao servidor, acima de tudo, atingir os objetivos estratégicos da organização em que está inserido: agilidade no trâmite processual, a capacidade de análise eficiente e ágil de processos, a qualidade no

atendimento aos clientes internos e externos ao STJ e a visão sistêmica na prática processual.

Por último, o programa Funcional é específico às atividades que o servidor desempenhará. Este programa é dividido em duas áreas: gerencial e técnica. Na primeira, prepara-se o servidor para a gestão por resultados, o planejamento, o desempenho, a liderança, a criatividade e o poder de negociação. Na segunda área, técnica, cada unidade do STJ define suas prioridades e objetivos, fornecendo o treinamento mais específico possível ao servidor.

Como ficou demonstrado pelos resultados do questionário aplicado aos 43 servidores da SCI, evidente é que a maioria dos servidores desta Secretaria estão satisfeitos e integrados ao grupo de trabalho, bem como compreendem de forma satisfatória os objetivos, missão e metas do STJ. Todavia, alguns itens dos treinamentos que são ministrados aos servidores necessitam obter melhores resultados, e, preferencialmente, devem receber suporte de outras atividades, que permitam a perfeita integração entre todos os servidores.

4.5 Discussão teórica

O grande desafio do endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

No caso da Secretária de Controle Interno é possível observar que existe uma preocupação da área de recursos humanos em fornecer elementos para a composição de políticas e planos de Endomarketing. Esse tópico tratado pelo *site* Integrando RH no Conceito de Marketing vê com complexidade a gestão de pessoas, vista que as organizações são tidas como aglomerações humanas, com interesses comuns e divergentes.

Como observado nos questionários, a SCI procura aplicar algumas ferramentas do endomarketing para trabalhar o seu cliente interno, de modo a

motivá-los em seu ambiente. O que vai ao encontro à teoria proposta por Brun (*op.cit.* p.22). Uma dessas ferramentas verificadas foi à utilização de momentos de integração: comemorações de aniversariantes do mês e integrações realizadas anualmente com toda a secretaria.

No que se refere à preocupação da diretoria em propiciar uma comunicação mais direcionada entre os setores, de modo a explorá-la melhor, comentou-se que os servidores não são plenamente satisfeitos, desejando que o gabinete do Controle Interno procure trabalhar a informação de forma mais clara, coerente e precisa, de modo a proporcionar uma comunicação capaz de dar subsídios para satisfação de todos. Este é um tópico de grande relevância para que a empresa obtenha resultados eficientes.

Quanto ao ambiente de trabalho da SCI, é possível verificar que este tem sido capaz de deixar, quase a metade dos pesquisados se sentindo satisfeitos envolvidos, comprometidos e valorizados. Sendo esse o resultado adquirido com a aplicação de programas ou de algumas ferramentas de endomarketing.

Brum (*op.cit.* p.23), informa que tudo o que é feito na organização no sentido de aproximar a relação existente entre o funcionário e o chefe, está no contexto do marketing interno. No caso da SCI essa aproximação é realizada por meio de uma comunicação mais direcionada que pode ser por meio de reuniões periódicas como por simples elogios transmitidos via *e-mails*, diminuindo assim a distância entre chefes e subordinados.

Deste modo, é possível verificar que a Secretaria de Controle Interno em suas atividades aplica algumas ferramentas do endomarketing o que tendem a contribuir para aumentar a satisfação dos servidores. Contudo, a SCI deve aperfeiçoar estas ferramentas no intuito de melhorar seu ambiente de trabalho, preocupando-se com a comunicação, motivação e capacitação dos servidores o que de fato, contribuirá para que num futuro próximo o programa de endomarketing possa ser verdadeiramente implantado no setor, de modo a trazer melhorias e bons resultados para o setor.

5 CONCLUSÃO

O endomarketing é uma forma de aplicação das técnicas de marketing às conclusões trazidas pelos estudos da área de recursos humanos. Corresponde à utilização de certos instrumentos do marketing em relação ao público interno da organização, seu corpo funcional, em qualquer nível hierárquico, como uma forma de compreender, segmentar e explicar as atitudes desse público, fazendo com que seus objetivos possam ser alcançados a partir das metas e objetivos organizacionais.

O trabalho desenvolvido pelo endomarketing na organização é de fato uma tarefa essencial para as empresas que desejam se firmarem no mercado com comprometimento e satisfação. Isto exige da diretoria que compõe a organização, um planejamento de ações voltadas às necessidades de seus colaboradores, utilizando para isto as ferramentas disponíveis nos programas de marketing.

Conclui-se, portanto que o endomarketing é um instrumento que pode orientar as organizações com objetivos e metas direcionados para a valorização, motivação e ambiente de trabalho agradável. Deste modo, propicia o fortalecimento das relações hierárquicas melhorando a qualidade dos serviços prestados.

O grande desafio do endomarketing é, portanto, conciliar os objetivos organizacionais com os interesses do público interno e com as necessidades e expectativas do público externo que atuam nas empresas. É fazer com que a satisfação do público interno da organização possa ser uma condição para a satisfação das necessidades do seu público externo.

O objetivo geral proposto nesta monografia foi atingindo e teve como finalidade apresentar como as características do endomarketing podem contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho em um setor, neste caso a Secretaria de Controle Interno do Superior Tribunal de Justiça.

Como foi possível perceber a SCI, já utilizava alguns instrumentos propostos pelo endomarketing, mesmo sem conhecer a literatura apresentada sobre o tema.

Com os objetivos específicos foi possível verificar: a relação entre o marketing e o endomarketing, e que o endomarketing adapta a utilização das ferramentas do marketing tradicional ao ambiente interno da empresa. O endomarketing tem caráter de integrar as diferentes áreas da organização e proporcionar um equilíbrio entre empresa-funcionário, assim o ambiente de trabalho da SCI trouxe caminhos para chegar aos resultados e perceber que o endomarketing era realizado na organização.

O problema proposto é, se a aplicação do endomarketing pode contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho da SCI. Isto foi respondido afirmativamente. O endomarketing é, realmente, uma ferramenta essencial, e quando aplicada de forma planejada, trará inúmeras melhorias ao ambiente de trabalho, podendo aperfeiçoar a comunicação interna, o relacionamento interpessoal e estabelecer uma base motivacional para o comprometimento entre os funcionários com a estrutura organizacional.

Para a realização deste trabalho no que se refere à parte literária não se encontrou dificuldade na procura de referências bibliográficas, apesar do pequeno acervo, os livros são de fácil acesso. O assunto foi debatido por diversos autores o que facilitou encontrar informações na internet e no site da empresa estudada. Quanto à parte do estudo de caso, e a coleta de informações realizadas por meio do questionário não houve nenhum tipo de restrição, pois todos colaboraram em participar da pesquisa.

Esse trabalho tem grande relevância por mostrar o quanto é importante investir no fator humano da empresa, com objetivo de desenvolver uma cultura voltada para a qualidade dos serviços.

Realizar esta monografia com um tema tão importante para o desenvolvimento pessoal nas organizações foi um grande marco neste período de vida acadêmica, pois traçou uma aprendizagem única e diferente, que me permitiu

vencer o desafio proposto inicialmente, superando aos poucos as dificuldades decorridas durante a elaboração com do trabalho.

Acredita-se que a partir desta proposta, os futuros profissionais possam colaborar com as organizações para um mundo melhor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul. **Conversando sobre Endomarketing**: um ciclo de entrevistas. São Paulo: Mc Graw Hill Ltda. 2005.

BEKIN, Saul. **Endomarketing**. São Paulo. Disponível em <<http://www.endomarketing.com.br>> Acesso em: 20. Ago.2006.

BRASIL. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <<http://intranet/stj.org.br>>. Acesso em: 15 Set. 2006.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: encante seu cliente interno. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

DALRYMPLE, Douglas; PARSONS Leonard. **Introdução à Administração de Marketing**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J., STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MORETTI, Cristina; Godinho, Ivandel. In Press Porter Novelli. **Endomarketing. Gestão de Comunicação Interna**. Disponível em < <http://www.inpresspni.com.br>. Acesso em: 25 Set. 2006.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Loyola, 2002.

SILVA, Rosana Marques. **Integrando RH no Conceito de Marketing**. Disponível em: <[http:// www.guiarh.com.br](http://www.guiarh.com.br)> Acesso 05.Set.2006

SPILLER, Eduardo Santiago. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Boa tarde, meu nome é Thainara sou estudante do Curso de Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB e realizo estágio na SANAP. Estou realizando uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso. O(a) senhor(a) estaria disposto a responder algumas perguntas? Serão apenas alguns minutos.

01) Você sabe o que é endomarketing ou marketing interno?

- ☐ sim
- ☐ não

02) Onde você vê sua aplicação?

- ☐ somente no STJ
- ☐ somente na SCI
- ☐ em ambos os lugares

03) Como está seu envolvimento com o trabalho na SCI?

- ☐ excelente
- ☐ muito bom
- ☐ bom
- ☐ regular
- ☐ péssimo

04) A SCI tem se preocupado em trabalhar o cliente interno para conseguir chegar aos resultados esperados com o cliente externo?

- ☐ excelente
- ☐ muito bom
- ☐ bom
- ☐ regular
- ☐ péssimo

05) Como está seu relacionamento com funcionários de níveis hierárquicos diferentes do seu?

- ☐ excelente

- ☐ muito bom
- ☐ bom
- ☐ regular
- ☐ péssimo

06) A SCI tem implementado ferramentas de recursos humanos como treinamento, plano de carreira, trabalho em equipe, ect. para que os servidores se sintam motivados no ambiente de trabalho?

- ☐ excelente
- ☐ muito bom
- ☐ bom
- ☐ regular
- ☐ péssimo

07) Como está seu nível de sociabilidade com os outros setores da SCI?

- ☐ excelente
- ☐ muito bom
- ☐ bom
- ☐ regular
- ☐ péssimo

08) A diretoria (gabinete do CI) encontra-se destinada a conhecer as necessidades específicas dos servidores?

- ☐ excelente
- ☐ muito bom
- ☐ bom
- ☐ regular
- ☐ péssimo

09) A SCI tem trabalhado a informação de forma clara coerente e precisa?

- ☐ excelente
- ☐ muito bom
- ☐ bom
- ☐ regular
- ☐ péssimo

10) A comunicação na SCI tem dado subsídios suficientes para a execução de suas tarefas com qualidade?

- ☐ excelente
- ☐ muito bom
- ☐ bom
- ☐ regular
- ☐ péssimo

11) A criação de um processo de melhoria e inovação contribuiria para alcançar melhores resultados na SCI?

- ☐ excelente
- ☐ muito bom
- ☐ bom
- ☐ regular
- ☐ péssimo

12) A SCI consegue desenvolver um excelente ambiente de trabalho isto a torna reconhecida no STJ?

- ☐ excelente
- ☐ muito bom
- ☐ bom
- ☐ regular
- ☐ péssimo